

看護師の募集戦略に対する問題点と改善提案

— HPの活用に焦点をあてて —

石田 秀朗
Ishida Hideo

I. はじめに

現在、多くの病院で最も深刻な問題として、医師・看護師の人材不足がクローズアップされている。特に看護師は、2006年度の医療制度改革で7対1の新しい看護基準の創設により、看護師を増員することによって、医療費の増収につながるシステムとなった。そのため大病院が採用条件を緩和して多量に看護師を募集したため、自院の看護師が大病院に転職し、病棟閉鎖を余儀なくされた中小病院の出現が新聞で大きく報道されるなど、大きな社会問題となった。日本病院会・民間病院部会の2006年度の調査では、民間病院の経営不安要因のトップが「看護師の充足（72.2%）」であり、病院にとって「看護師採用」は大きな経営課題である。

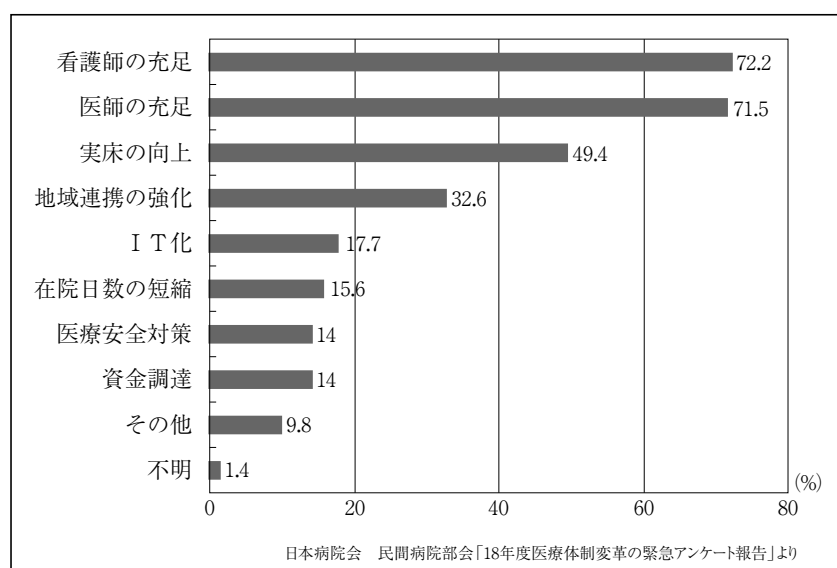


図1. 病院が持つ現状の経営課題

日本看護協会の2007年度の調査では、2006年度の採用者予定数に対して、実際に確保できた人材の割合は全国平均で7割しかなかった。同調べによると、採用予定数を確保できなかった病院が「確保できなかった理由」として述べた意見をまとめた結果、1位「給与」2位「知名度」に引き続き3位に「看護職員確保対策の工夫」を挙げている。

そこで本稿では、各病院が必要を感じている「看護職員確保対策の工夫」を考察するための資料づくりを目的として、まず、①看護師の確保対策の工夫について、現在行われている看護師の募集戦略の問題点と改善案。次に、②病院ホームページの活用を中心とした看護師採用広報の具体的提案。この2点について以下に述べる。

Ⅱ. 看護師の募集戦略の問題点と改善案

1. 採用戦略とは

看護師の募集広報媒体を概観したところ、採用を求める人材の表現が「やさしさ」「おもいやり」など、従来から一般的に看護師をイメージさせる単語を用いた抽象的な表現をしている病院が大半である。これまで多くの病院は、「優秀な人材を採りたい」とは言いながら、事実上は採用したい人材のスペックを鑑みたターゲットを選定していない場合が多いと考えられる。そのため、応募者へのメッセージは抽象的であり、採用判断基準も曖昧であるがために、応募者も病院を評価する手たてがなく、大病院、特にブランド力のある大病院に優秀な人材は流れてしまう。そして中・小病院は、切磋琢磨しても人材が確保できない現状になっていると予測される。

退職した人数を埋めるだけを目的とした採用活動では優秀な人材の獲得は望めない。優秀な人材の獲得が、生産性の向上には不可欠であり、人数だけではなく、優秀な人材を確保する努力こそが必要である。そこで、これからの病院が獲得すべき人材の明確化を行った上で、病院における看護師採用戦略について、一般企業の採用戦略との違いが明らかな部分に焦点をあてて問題点を指摘する。

2. これから獲得すべき人材とは

看護基礎教育で即戦力を育成する事は不可能であり、卒後早い時期に戦力へと成長する可能性の高い人材を獲得することが、病院経営にとって重要である。では、看護師の戦力とは何なのだろうか。

近年、病院を取り巻く環境はとても厳しい。近い将来、医療は供給過剰に直面すると予想されており、病院の生き残りをかけて他との差別化をはかることは必至といえる。従来の患者は、病院に対して「医療を受ける」というニーズしかなく、「不快感であっても仕方がない」という認識であった。しかし社会の変化、価値観の変容により、不快を受けるような病院に患者は行かない時代になった。すなわち、患者のウォンツである「快適に過ごせるこの病院で、これからも医療を受けたい」と思わせる戦略が必要である。そのためにはハード面の整備だけでなく、患者に最も密接にかかわる「看護師」というソフト面を強化することが重要である。したがって、患者のウォンツを満たすための戦略を常に考え、実行できる看護師こそ、病院にとっての戦力だといえる。

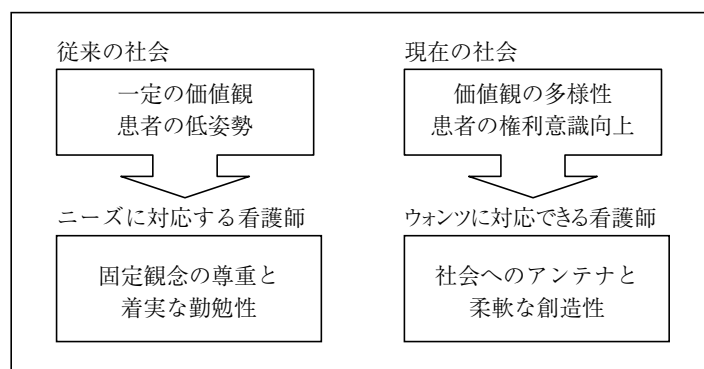


図2 必要な看護師

では、戦力になり得る「優秀な人材」を考えてみたい。患者のニーズを満たすため、看護師としての知識・技術を持つ事は当然であり、基礎学力・自己教育力は重要である。次に大切なのは①高度なコミュニケーション能力、②創造力、③主体性であろう。高度なコミュニケーション能力を用いて患者のウォンツを敏感に把握し、創造力を用いて現状からの改善を主体的に考え、提案出来る看護師の存在が、患者のウォンツを満たし、選ばれる病院になる第一歩だと考える。

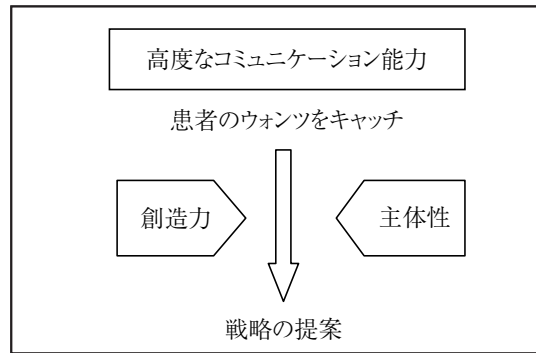


図3 戦力となる看護師像

3. 企業との比較から見える病院の問題

1) 採用経費の考え方

産労総合研究所の調べでは、2007年度、企業の1人当たりの採用経費平均は38万5,111円だという。経費の内訳は、①入社案内作成、②DM・情報誌掲載、③企業セミナー（会社説明会）、④面接（会場費等）、⑤学校訪問、⑥インターネット関連、⑦内定者フォロー、⑧OBとの懇談会などである。これら経費は、企業にとって将来への投資だと認識されている。多額に投資する採用経費を回収できる人材、すなわち自社が求める優秀な人材を獲得しなければ、採用経費は無駄になる。したがって、投資した資金を回収するために、企業は優秀な人材の募集戦略に取り組んでいる。

企業と比較して、看護師採用について病院が支出する経費の内訳で、情報提供に対する投資が少ないと想像できる。企業の募集要項やホームページと比較して、病院の募集要項やホームページは粗末である。企業が提供しているような、応募者を惹きつける魅力的な採用情報を提示している病院は極めて少ない。しかし企業とは異なる点として、「支度金」の提供として経費を使っている病院が多い。

優秀な人材は、自分の将来について目標を持ち、その目標が達成される就職先を選びたいと望んでいる。そのために「情報」というのは貴重な資源である。その貴重な資源を、経費をかけて魅力あるものにして発信することで、優秀な人材の応募へとつながる。「支度金」という目先の金銭も人を引き付ける高い効果はあるだろう。しかし、優秀な人材を惹きつけるためには、金銭だけではなく、就職活動に必要な情報を、心理学的なテクニックも使いながら効果的に発信することが必要である。

採用経費は、絞ったターゲットが反応する魅力的な情報を発信し、多くの応募者の中から優秀な人材を獲得して、投資した経費が回収出来るような、戦略的な使い方へと、発想を転換していく必要があると考える。

2) 募集戦略の考え方

企業では、募集戦略は、企業戦略を推進するための人事戦略であると考えられる。したがって、教育の投資効果が高く、人事制度がうまく運用できる人材を採用する必要がある。そのためには、採用基準、採用人数、採用活動と、3つのポイントが重要になる。この3つのポイントに沿って、病院の問題を指摘したい。

(1) 採用基準

自院の発展を望むには、病院のビジョンを明確化し、戦略をたてて、職員全体でビジョンの実現にむけて取り組む事が重要である。全ての病院には理念がある。しかし、その理念が看護部に浸透し、看護部はその理念に従って、どのような看護を提供したいのか、そのために必要な人材を具体的に外部に示している病院はほとんどない。看護

師は病院の中で最も人員数の多い組織であり、病院や患者への影響力が大きい。そのため、抽象的な表現ではなく、戦略に基づいて自院の求める看護師を具体的に明確化し、採用基準を規定することが重要視される。

（２）採用人数

採用人数の決定に対して、目先の必要人員ではなく、経営戦略に照らし合わせながら、キャリアアップも考慮の上、配属人数を決定する必要がある。売り手市場の看護師という職種は、現職の看護師が容易に離職する傾向にあり、将来を見通した人員配置が困難だとも考えられる。その問題を打破するために、現職看護師に対するキャリアデザインを支援して、突然の離職を防ぎ、長期的な人員計画が立案できる土台を固めるなどの戦略を立て、現在の採用人数を算出する努力が必要だと考えられる。

（３）採用活動

採用活動、広報・選別・フォローの３段階のプロセスがあるが、先に述べたとおり、企業に比べて広報活動が効果的に機能していない病院が大半である。広報を充実させ、採用したいターゲットに入る多くの応募者と接触する機会を入手して、具体的な採用基準に基づいた選別と、内定者を逃がさないフォローという、他院との差別化した採用戦略を考える必要がある。

３）看護師募集の広報活動

募集戦略の中で、企業に比べて病院の弱点とも言えるのが広報活動である。一般のマーケティング理論にあてはめて考えると、広報活動には、コンセプト、コンテンツ、メディア、フィードバックの４つのポイントが重要となる。この４つのポイントに沿って、看護師募集の広報活動について提案する。

（１）コンセプト

コンセプトとは、応募者が応募する理由を表現したものである。

まずは「当院に就職すると、当事者にどのような利益がもたらされるのか」を明確化しておくことが必要である。そして、「入職者に利益をもたらすためには、どのような環境を整えるのか」を言語化しておかなければならない。次に、自院のビジョン達成に向けて不足している人材を明らかにして、より具体的に採用すべきターゲットを絞ってゆく。最後に、自院の病院としての特徴を明確化し、他院との差別化を認識しておくことが重要である。

このように整理することで、何を広報すべきかが見えてくる。

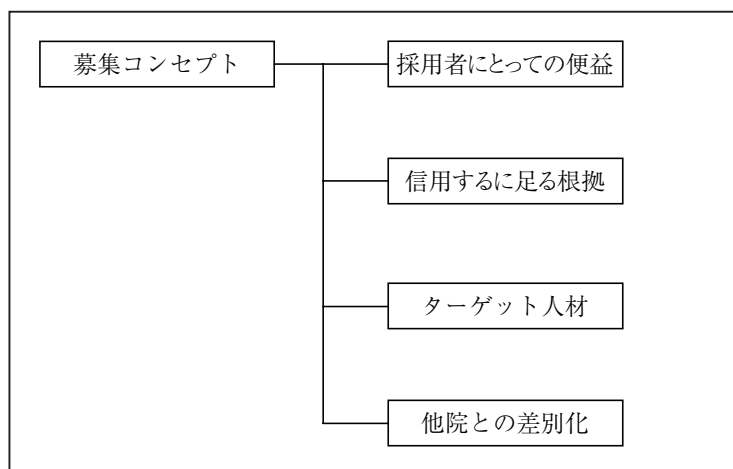


図４ 募集コンセプト

(2) コンテンツ

次に、応募者にコンセプトを伝えるためにはコンテンツが必要となる。

応募者に提供するためのコンテンツは、「病院情報」「職場情報」「採用情報」の3つに集約できる。

「病院情報」の中には、病院のコンセプトを初めとして看護部の情報などを盛り込み、応募者が病院の魅力を具体的にイメージできるメッセージを伝えることが必要である。多くの病院では、病院の理念や看護部の目標を抽象的な表現で示している。これでは読み手にビジョンは伝わらず、病院創りに看護部が積極的に関与している姿も見えてこない。病院の現状をロジカルに情報提供し、求める人材の根拠を示すことも、優秀な看護師を刺激する重要な情報だと考える。

「職場情報」では、働く者の視点に立って、職場を具体的に表現することが大切である。設備や備品は看護師として利用する者の目線から紹介したり、人的環境については、一緒に働くことがイメージできる工夫を行うなど、自院の強みを前面に出してアピールするべきだと考える。応募者が最も興味のある情報は、教育内容だと言われているが、どのような教育を行っているのかを、実際に現場の声を聴いているかのような表現方法で提供することが応募者の心をつかむと考えられる。

「採用情報」については、応募から入職までを、具体的にイメージできる情報提示が重要である。また、採用に關してのコンセプトや実際の採用担当者の声を応募者に伝え、自院を身近に感じさせるテクニックも有効であると考えられる。

(3) メディア

まずは、母集団形成メディアとして、就職ナビ、就職情報誌、新聞、ポスター、テレビ、ラジオなどを利用して広く募集活動をおこなうが、他院と同じメッセージではその効果は半減となるため、応募者に興味を惹きつけるテクニックが必要となる。この部分に経費をかけているか否かが企業と病院の大きな違いだと思われる。ここで応募者の心をつかむことによって、次にプロモーションメディアへと導入することが可能になる。プロモーションメディアとはホームページ、パンフレット、DVD、チラシ、セミナー、イベントなどを利用して自院をより深く応募者に理解してもらうためのものである。病院の採用活動の場合、プロモーションメディアに経費を使っていると感じさせる病院は極まれだ。特に就職ナビから、興味のある病院にジャンプしたとき、応募者の心を掴む病院ホームページの存在は少ない。ここにこそ経費を使い、応募者に「是非この病院で働きたい」「こんな職員達と一緒に仕事がしたい」と思わせる仕組みづくりこそが、優秀な人材が確保できる採用活動の最も重要なポイントであると考えられる。

(4) フィードバック

現在、応募者からの問い合わせは、電話よりも、インターネット上の就職サイトからのアプローチが主である。タイムラグを軽減し、応募者からのフィードバックに、適切に対応することが、自院のイメージアップとなり、応募者を逃がさないためにも重要な事柄である。

Ⅲ. 看護師採用広報の具体的提案

これまで、病院における看護師の採用は、戦略的ではなかったと感じさせる。特にメディアの活用が効果的ではなく、応募者が病院から得たい採用情報を入手できずにいるのが現状である。病院は、情報提供に關して「医療法」の規制を受けている。しかしインターネットを通じた情報提供は「当該情報は、利用者の自発的な意思により検索して見るものであり、不特定多数を対象とした広告には該当しない」という厚生労働省の見解によって、医療法の規制の対象外となっている。そのため、病院のホームページは患者に病院をPRする絶好の媒体である。このこと

は、看護師採用活動でも、最も有効に利用すべき媒体だと認識して、有効に活用することが重要である。

応募者に提供するためのコンテンツは、「病院情報」「職場情報」「採用情報」の3つに集約できると考える。ここでは、この3点について、具体的にホームページで何を発信することが望ましいかを提案する。

1) 病院情報

優秀な人材は「病院で自分を活かしたい」「仕事を充実させたい」という自己実現欲求が高い。「楽な病院で、楽に働きたい」ではなく「少しくらいハードでも自分を活かせる実感を持って働きたい」と望む人材を確保することにこだわるべきである。そのような人材は、「自分が求められる理由を感じたい」と潜在的に思っている。「求める人材」に「この病院は私を必要としてくれるはずだ」、「私はここで働いてみたい」というストーリーを描かせるための、ロジカルな情報提供が必要である。

応募者に具体的ストーリーを描かせるためのキーワードは「ビジョン・目標」「病院の強み」「病院の課題」「求める人材」の4点だと考えられる。これらをロジカルに情報提供することが基本となる。

(1) ビジョン・目標

病院の「ビジョン」を実現させるために、ほとんどの病院は、看護部独自の「目標」を設定している。しかし多くの病院ホームページでは、病院のビジョンと看護部の目標が一体化していない表現となり、看護部独自で動いているような印象を受ける。そうではなく、「病院のビジョンの実現に向けて看護部がこのような目標を持って病院創りに参画している」という伝え方が必要であり、抽象的な「目標」の羅列ではなく、病院のビジョン達成に向けた看護部の歩みを具体的に応募者に感じさせる、ストーリーを表現する必要がある。

(2) 病院の強み

これまで病院は、特に自院をPRしたり、強みを誇示したりする風土ではなかった。しかし病院の経営努力が必要な時代になり、病院個々のカラーを出す努力の時期に来ている。他院との差別化が図れる「強み」を前面に出して患者を確保するだけではなく、そのカラーに興味や価値を見出せる人材を確保することが、経営にも影響を及ぼす。したがって、病院情報として、自院の強みを具体的に情報発信することが望ましい。

(3) 病院の課題

ビジョンや目標は未来の理想像であり、どのような組織でも、達成を目指すための課題の存在は当然である。しかし、その課題を開示しているホームページはほとんどない。単純に応募者への誤解を恐れて掲載しないというのが一般的な考えであろう。しかし、ビジョンや目標に対する課題の提示は、優秀な人材にとって「何のために私が必要なのか」を感じさせる質の高い情報となる。また、これらの情報は、応募者だけでなく、現職看護師に対して教育的メッセージにもなる。そのうえ、患者にとっても病院の経営努力を具体的に感じる事ができる。病院の課題の提示は、表現の仕方次第で、病院の不利益ではなく、病院を発展させる有効な手段となる。

(4) 求める人材

上記で述べた病院の課題に対して、その課題を克服するために、新たな人材を確保するのである。「このような課題を一緒に解決してくれる人を求めている」と正直に伝える募者へのメッセージは、優秀な人材を惹きつけ「この病院で自分を活かしたい」「こんなことを提案していこう」という思いを引き出すことだと予想できる。また、病院や看護部の問題意識の高さ、問題解決への意欲を示す事は、病院の質の高さの表現にもなり、意欲を持っている人材の心をつかむことが出来る。また、次なるチャレンジには参加したくないような、不活性化要因となる人材の応募を阻止することができ、後の採用活動の効率化につながる。

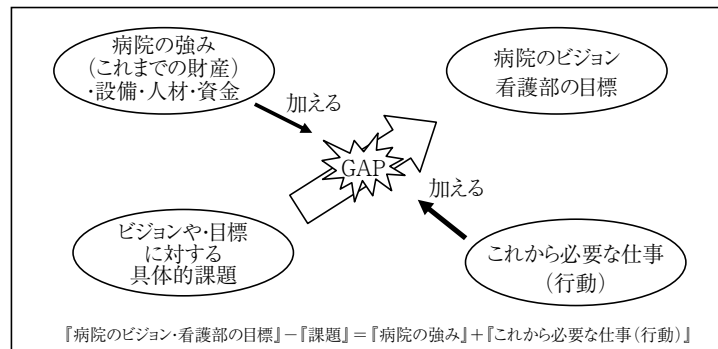


図5 病院についてのロジカルな情報提供

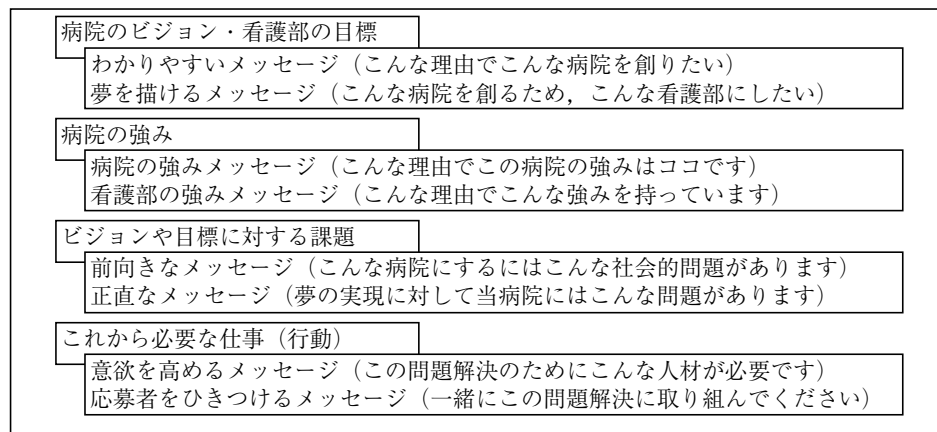


図6 病院情報

2) 職場情報

優秀な人材は、常に「自分を高めたい」と望んでいる。複雑な人間関係で無駄な労力を使うことは、自分を高める上での弊害となるため、就職先の「人間関係」は、応募者の重要な関心事である。次に、自分を高めてくれる職場の看護師について詳しく知りたいと言うニーズも高い。そのため現職の優秀な「看護師紹介」も必要である。また、教育制度の1つとして「院内研修」は、就職先を選択する上でとても興味深い情報となる。そのうえ、どのような職場なのかをイメージできる「職場紹介」も必要である。したがって、職場情報として「人間関係」「看護師紹介」「院内研修」「職場紹介」を中心に情報を伝えて行くことが重要である。

(1) 人間関係

多くの病院ホームページでは、採用情報の一環として看護師の声を載せている。しかし、どれもありきたりのコメントで理想論が述べられており、差別化が図れていないのが現状である。宗教団体でない限りどのような集団でも、必ず人間関係に何らかの問題がある。その問題を露呈していることで、逆に安心感を得るのが心情であろう。その問題に、前向きに立ち向かっている職場の姿勢を示す事で、差別化が図れるとともに、情報全体への興味と信頼性が高まると考える。たとえば「病院で一番怖い看護師長紹介」として、看護師長の生の声、部下の看護師達の生の声を載せるのも一案である。そして、「怖い」という裏側にある「看護師長のプロ意識」や「温かさ」、叱られて悔しかった経験をとおして「成長している看護師達」をポジティブにイメージできる仕掛けを作ること、優秀な人材を刺激し「この職場で自分を高めてゆく姿」を描かせることが出来る。自分の成長は考えず、「給料さえもらえたら良い」と言う人は、職場の不活性化要員であり、そのような人の応募を避けるためにも効果的である。

(2) 看護師紹介

現職の優秀な看護師の情報を伝えて、優秀な人材に刺激を与えることも大切である。応募者に優秀な現職看護師の『意識』や『レベル』を具体的に感じさせることで、同じようなレベル、あるいは「そうになりたい」と望む優秀な人材からの応募が期待できる。つまり、情報による面接が可能となる。また、仕事に対して病院がどのような評価をしてくれるのかという情報を看護師自身が提供することは、さらに応募者の応募動機を強めることにつながる。したがって、これらの情報は、優秀な人材が優秀な人材を惹きつけるという効果から、発信すべき情報である。

そのような優秀な看護師はいないという病院の場合、虚偽の情報を発信することは、入職した人材の不満を高め、病院の不信感をあおるだけである。したがって、優秀な人材の確保を望むならば、現職看護師を至急に人材育成できる職場環境づくりに着手しなければ、悪循環をくり返すだけである。

(3) 研修制度

研修制度については、年間計画の提示だけではなく、カリキュラムデザインを掲載するなど工夫している病院も多い。しかし、研修主催者の立場から、抽象的な情報を掲載しているに留まっている。あくまでも受講者の立場で、具体的な研修内容や、「この研修がどのような成長につながるのか？」がイメージできるメッセージが重要である。たとえば、受講生の声で、研修の具体的な内容と、その研修がその後の仕事にどのように役立っているかを伝えたり、その研修の面白さ、研修風景、講師の熱意などを掲載したりして、優秀な人材に「この研修を受けると自分を高められる」「この研修を受けてみたい」と感じさせることがポイントである。

プリセプター制度については、現在多くの問題点が指摘されている。プリセプターの育成制度やフォロー体制を提示するなど、具体的な取り組みを紹介して、応募者の安心感を高めることも必要となる。

(4) 職場紹介

新しい施設や最新の設備に応募者は魅力を感じやすい。施設や設備を視覚的に動画で提示することが出来るのもホームページの特権である。どの病院も施設紹介は患者の視点で作られている。差別化を図るには、看護師募集のページに、職場の施設や備品の紹介を、看護師が実際に働く目線から詳しく紹介することを提案する。「この病院で働いている自分の姿」を具体的にイメージさせる効果が得られるため、それを見ると「応募してみよう」という動機につながるのではないだろうか。

施設や設備が老朽化していれば、それを補うソフト面を強くアピールすることが重要である。女性が中心の職業であるため、長く働く意思のある人材を確保するためには、子育て支援情報は重要である。その他、キャリアデザインに沿った働き方を支援する制度は、これからの病院のセールスポイントとしては必ず提示すべき情報である。

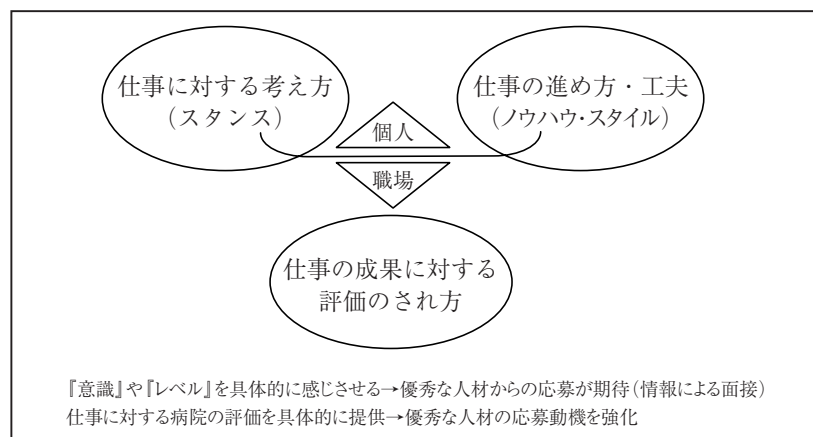


図7 優秀な看護師紹介のポイント

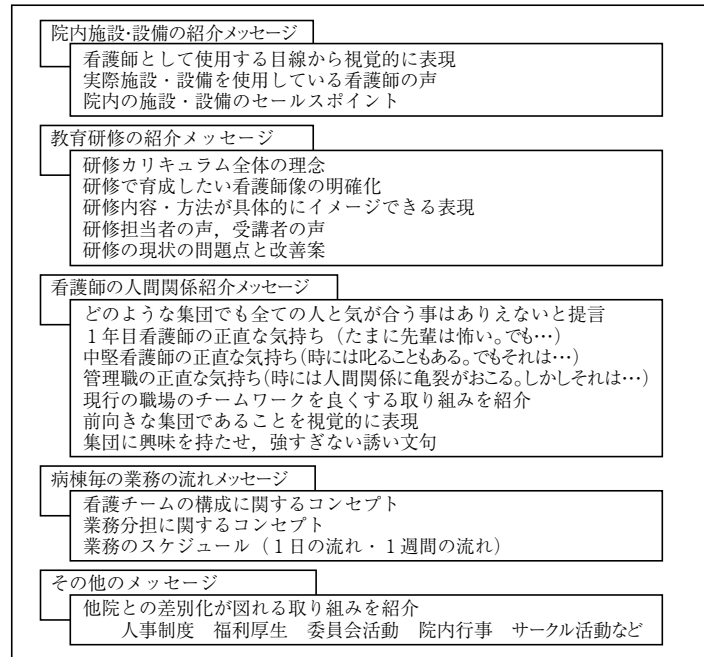


図8 職場情報

3. 採用情報

（1）情報の特徴

上記の「病院情報」「職場情報」は、病院の内情をオープンにして、読み手が自分で解釈し、イメージを膨らませるという性質のものである。しかし「採用情報」は、読み手に直接、今すぐかかわってくる内容であるため、これまで述べた情報とは性質が異なる。採用情報は、できるだけ具体的に、読み手に直接メッセージを語りかけることが必要となる。

（2）求める人材の明確化

多くの病院の採用情報では、応募して欲しい人材を具体的には示していない。看護師不足の今、少しでも応募者に門戸を広げたいのが病院の本音だと思われる。しかし、早期離職率が上昇している今、向上心のある優秀な人材を採用しておかなければ、悪循環をくり返すばかりである。勇気を持って応募して欲しい人材の特徴や能力を伝えることが、優秀な人材を刺激して、応募へとつなげられる可能性が高い。

新採用者の場合、これから病院が必要とするのはこのような専門性や能力を持った看護師であり、このような学びをしたい人に来て欲しいこと、中途採用者の場合、即戦力として活躍できる、このような専門性や能力を持った看護師を求めているという事を、勇気を持って伝えるべきであり、病院が求める看護師像に適應できる人材としての特徴を示しておくことも大切だと考える。

病院のビジョンを達成させるのは人材の力である。病院が求める看護師を明確化すること、そして、看護部の現状や将来像に照らして、現在不足している看護師の特徴や能力を明確化することが、採用活動の準備には必要な事柄である。

（3）採用試験情報

採用試験とは、ただ可否を判定する手段ではなく、多くの人達の中から、自院のビジョンを達成させるために必要な人材を集めることである。したがって、採用試験の出題を考えるには、自院が求める人材の探し方を考えて出題する必要がある。そして、その出題意図を公表するのも手段としては好ましい。「このような人を採用したいの

で、このような試験をします。面接ではこのような質問をするので考えてきてください」とのメッセージを伝え、出題意図を正確に理解し、自分の答えを考えて来たことで、向上心がある人材だと判断することが可能になると考える。また、応募者は、答えを考えるプロセスで、病院が求める人材を意識し、「そのような人材になりたい」「この病院で働きたい」という意欲が湧いてくることも期待できる。

昨年度からの看護師不足の問題で、今年度は採用試験をなくし、試験のない事をPRしている採用情報も見かける。しかしこれは「誰でも良い」と言う危険なメッセージであり、応募者にとって、決して魅力あるメッセージではない。採用活動とは、病院が求める人材へと育てるための入職前教育だともいえるのだ。

(4) 安心感の提示

人は誰でも、先が見えないことに不安を感じる。応募してから入職するまでを具体的にイメージできるメッセージを伝えて、応募することへの安心感を与えることが必要である。このことは、職員に対する病院側の配慮でもあり、この病院に就職することへの安心感にもつながると考える。

また、近年の新採用者は、自己の看護技術への不安が強いと言われる。技術力アップにつながる研修を具体的に示し、不安を安心に変えるあたたかいメッセージを発信することで、応募者に安心感を与え、応募動機を高められると期待できる。

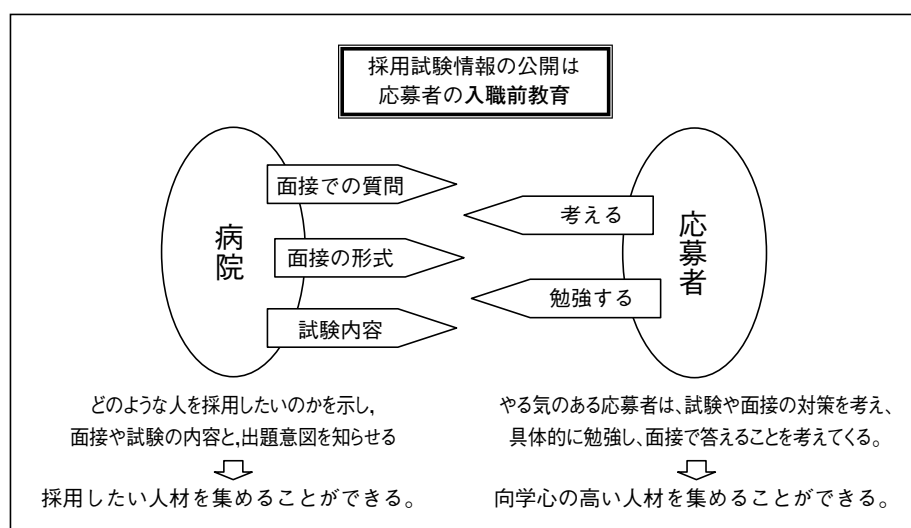


図9 採用情報のポイント

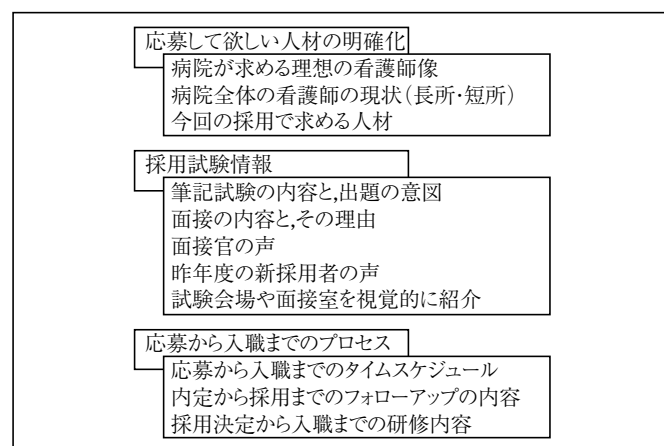


図10 採用情報

Ⅳ. おわりに

病院に対して一般企業並の経営努力の必要性が叫ばれて久しい。しかし、なかなか努力がなされなかった、病院と言う特殊な組織であるが、近年の医療費の抑制や、医療経営のオープン化などによって、病院に経営努力の必要性を実感させているであろう。人的資源を有効に活用するには、まずは優秀な人材を確保することから始める必要がある。その努力に対する資料として、本論を述べた。看護師確保を戦略的に行い、優秀な看護師を集めることで、患者から選ばれる病院へと発展することは明らかである。

【引用文献】

(株)産労総合研究所「新規学卒者（2007年3月予定）の採用活動の実態」資料

http://www.e-sanro.net/sri/ilibrary/pressrelease/press_files/srip_061023.pdf

川渕孝一：進化する病院マネジメント，医学書院，2004.

日本病院会 民間病院部会 「18年度医療体制変革の緊急アンケート報告」結果概要.

社団法人日本看護協会「2007年度当初の看護職員確保に関する緊急アンケート」結果概要.

<http://www.nurse.or.jp/home/opinion/newsrelease/2007pdf/20070706.pdf>